

TERMELÉS-SZERVEZÉS A ZALAHALÁPI SZALAGPARKETTA ÜZEMBEN*

CZEBEI SÁNDOR

igazgató

EFAG, Keszthely

ZOLLER VILMOS

főosztályvezető

FKI, Budapest

Zalahalápi üzemünk elődje a tapolcai fűrészüzem még az I. világháború előtt létesült, egyetlen keretfűrészgéppel és néhány szalag-, illetve körfűrészszel. Éves termelési kapacitása 8—10 ezer m³ volt. Érthető, hogy a termelő gépek, az épület és a szociális körülmények is annyira leromlott állapotba kerültek az 1960-as évek végére, hogy rekonstrukcióját napirendre kellett tűzni. Sürgette ezt Tapolca várossá alakulása és intenzív fejlődése is.

A vállalat vezetése úgy döntött, hogy a területileg is behatárolt fűrészüzem helyett új, korszerű fafeldolgozó üzemet létesít Tapolca határában egy felhagyott bauxittrakodó helyén. Az üzem 1973 első felében kezdte meg termelését egy szovjet RK és egy lengyel GRA keretfűrészgéppel, valamint néhány körfűrészszel. A következő évben kezdte meg termelését a devizahitelből vásárolt Schroeder gyártmányú csaphornyos parkettagyártó gépsor, s egyidejűleg a vállalat — figyelemmel a IV. ötéves tervben kialakult padlóburkoló hiányra — benyújtotta pályázatát egy korszerű szalagparketta-üzem építésére, eredetileg 190, majd 230 millió Ft-os költséggel, melyből mindössze 20 millió Ft volt az állami támogatás, míg döntő része 196 millió Ft bankhitel.

Az építés 1974-től 1976 júniusáig tartott, és a próbaüzem megtörténte után az üzemszerű termelésnek kellett volna indulnia.

Közismert, hogy a szállító cég a cser és akác fafaj alsó rétegeként való beépítését garantálta, míg járórétegnek kizárólag bükk fafajt terveztek.

Ma már nehezen kideríthető módon és körülmények között vállalatunk az üzemet átvette, és utána megkezdődött a közel 2 évig tartó kínlódás és teljes sikertelenség, melynek okát az alábbi három csoportba lehetne összefoglalni.

1. Az alapelképzelést a szalagparketta fafajösszetételére nem lehetett az üzemszerű termelésben megvalósítani, mert
 - a 4—6% végnedvességre leszárított cser alsóréteget a göcsök, szálkifutások és nagymértékben vetemedés miatt nem lehetett megmunkálni az alsóréteg gépsorán,

* Az Erdészeti és Faipari Tudományos Ülésen 1980. február 28-án elhangzott előadás.

- a középső rétegnek tervezett nemesnyár szárítás közbeni deformálódása sok gondot okozott,
 - a két, esetenként 3 kemény lombos fából összeállított szalagparketta préselése nem volt tökéletes, és ezért rendkívül magas, 20—30%-os selejt-hányaddal termelt az üzem,
 - őszintén meg kell mondani, hogy a vállalat a barcsi üzem 1975—76. évi részben hasonló jellegű nehézségeit nem volt hajlandó tudomásul venni, és tovább erőltette a kizárólag bükk járó- és cser alsóréteg bedolgozását.
 - A fentiek következtében a kevés szabványos termék is szinte teljes egészében eladhatatlanul a raktárakban hevert még 1977 végén is.
2. Az üzem nehézségét tovább növelte az is, hogy hiányoztak, illetve rendkívül hiányosak voltak a szakszerű üzemeltetés személyi és tárgyi feltételei:
- az egyhónapos NSZK tanulmányúton betanult dolgozók többsége — részben a sikertelenség láttán — egy éven belül eltávozott az üzemből,
 - hiányzott, illetve kevés volt az üzemben a mérnökök,
 - hiányzott vagy minimális volt a TMK dolgozók szükséges létszáma és szakképzettsége,
 - hiányos volt a TMK szerszámgép ellátottsága, felszereltsége és ezért rendkívül sok volt az állásidő,
 - a nagy sietséggel felvett dolgozóknak ipari termelési tapasztalata egyáltalán nem volt, sokan közülük csak átmenetileg vállalták ezt a munkát,
 - a keresetek is elmaradtak az elfogadható szinttől, és az egyébként jól és becsületesen dolgozók is felmondtak, aminek következtében 2 éves üzemelés után sem sikerült a kétműszakos termelést beindítani.
3. Az üzem építése alatt (1974—1976) rendkívüli gyorsasággal új padlóburkolóanyag, — a szőnyegpadló jelent meg a piacon, melynek hatása előre nem volt látható:
- a szőnyegpadló lerakása forradalmasította az állami építőipar szakipari tevékenységét és a szalagparketta lerakásának élőmunka megtakarítását a hagyományos, csaphornyos parkettával szemben, megtöbszörözte,
 - további nehézséget okozott az is, hogy a gőzölt bükk járórétegű enyhén vöröses-rózsaszínű szalagparkettától a piac különösen idegenkedett.

Ezen nehézségek közepette, olyan légkör alakult ki, amely rontotta a munkahelyi közérzetet, ellentétet váltott ki az egyes üzemszervek dolgozói között. A környező falvakban, sőt országosan is rendkívül negatív vélemény alakult ki az üzembről, ami további nehézséget okozott a szükséges létszám felvételénél, beleértve az üzem felső vezetését is.

Az 540 ezer m² névleges kapacitású üzem termelését és eredményét az alábbi adatok jellemezték:

1976. évi termelés 31 ezer m² (egy műszak, félév);
üzemi szintű veszteség 18 millió Ft (vállalati szinten 28 millió Ft)
bérszínvonal 29 900 Ft/fő
létszám 257 fő

1977. évi termelés 102 ezer m² (egy műszak);
üzemi szintű veszteség 7 millió Ft (vállalati szinten 17 millió Ft)
bérszínvonal 32 500 Ft/fő
létszám 328 fő

(Az eredmény, létszám, bérszínvonal az egész üzemre vonatkozik, de meghatározó a panelparketta.)

A két év alatt tőkés exportra kiszállítás nem történt, és a 84 millió Ft-os deviza-tartozás a kamatokkal megközelítette a 100 millió Ft-ot.

A nehéz helyzetből feltétlen mozdulni kellett, amely lényegében több oldalról 1977 második felében kezdődött és 1978—79-ben folytatódott.

A legfontosabb lépés volt, hogy az adott helyzetben lehetséges személyi feltételeket meg kellett teremteni. Az üzem felsőszintű vezetésébe 3 faipari és egy erdőmérnök került. 1978 közepére sikerült az üzem TMK munkáját megjavítani, jól képzett szakemberekkel megerősíteni, valamint a műhely felszereltségét a legszükségesebb gépekkel kiegészíteni. A szerszámok szakszerű előkészítése és karbantartása érdekében különböző tanfolyamokat szerveztünk. Az üzemben belüli betanított és szakmunkásképzést is tovább folytattuk. Szeretném leszögezni, hogy az erre fordított anyagi és szellemi energia — még az átmeneti termelésekiesés ellenére is — kamatosan megtérült már a következő hónapokban.

Az importált szerszám- és alkatrészhíányt sikerült felszámolni.

1977 második felében a vállalat a FAGOK-kal egyetértésben megbízta a Faipari Kutató Intézetet, hogy segítse elő a szalagparketta-üzem termelés-szervezési munkáját és a termelés mennyiségi növelése mellett a selejtes termék arányát jelentősen, 15% alá csökkentse. A FAKI a kollektív munka végzésére 5 tagú csoportot bízott meg. A csoport 3 hónapon át 87 munkanapot töltött az üzemben. Nagyon szoros együttműködésben az üzem szakemberekkel részletes vizsgálatokat, méréseket és elemzéseket végeztek. Tevékenységük eredménye az 1978. január 16-án kelt zárójelentés alapján a következőkben foglalható össze:

- Kidolgozták a természetes és mesterséges szárítás végrehajtására vonatkozó részletes utasítást,
- az alapanyag- (réteganyagok) készlet nagyságára vonatkozó javaslatokat,
- az egyes réteganyagok pontos bevágási méreteit meghatározták,
- az egyes munkahelyek létszámszükségletét kidolgozták,
- rögzítették az egyes gépsorok kapacitását, amelyek kismértékben eltértek a szállító által megadott paramétereiktől

- a termelés ellenőrzési rendszerét és a közvetlen termelésirányítók tevékenységét munkaköri leírás mélységig megadták,
- kidolgozták az 1978. I. negyedévre javasolt gyártástechnológiát és termelési tervszámot mint elérendő termelési célt.

Nagyon jelentősnek kell megítélni azt, hogy az üzem szakembereivel együttműködve, laboratóriumi méréseik és vizsgálataik alapján az év végén az addig használt AMICOL—65 ragasztóanyag helyett rátértünk a jelenleg is használt FORAMIN C ragasztó használatára, és ezáltal lényegesen csökkent a ragasztási hiba, a préselésnél csökkent az átégések gyakorisága.

A közös vizsgálatok azt is egyértelműen bizonyították, hogy a magyar gyártmányú PEVDI lakk erősen hólyagosodik és minőségi termék előállítására nem alkalmas. A felsoroltakon kívül a zárójelentésben rögzített és már ismerttetett részletes elemző munka egyrészt feltárta a legelemibb hiányosságokat, rámutatott a kapacitás-tartalékokra, és az üzemi szakembereink későbbi eredményes munkájukhoz szükséges gondolkodásmód és szemlélet kialakításában rendkívül nagy segítséget jelentett. Szeretném hangsúlyozni, hogy kapcsolattunk a továbbiakban is megvan a FAKI-val. Folyamatosan ellenőrzi a ragasztóanyag minőségét, kísérleteket folytatott a bükk és akác színlap ammóniás kezelésével.

Kísérletet folytat az akác geszt és szijács megfelelő egységes színezésének megoldására.

Lényegében a FAKI dolgozói számára is újszerű volt a feladat, és nemcsak rajtuk múltott, hogy a megbízásban végecéllul kitűzött alapfeladatot a 15%-nál alacsonyabb selejthányadot nem sikerült elérni az egyes próbatermelések során.

A fejlődés következő lépcsőfokát jelentette, hogy 1978 elején vállalatunk a LIGNIMPEX Vállalat közreműködésével és segítségével 3 éves kereskedelmi és műszaki tanácsadási együttműködési megállapodást kötött a hamburgi Interfloorings céggel. A cég megbízottja 1978. július 1-től 1979. június 31-ig, összesen 6 héten keresztül tartózkodott az üzemben. Tevékenysége technikai és technológiai újdonsággal nem gazdagította üzemünket, de rendkívül eredményesnek kell minősíteni munkáját a Faipari Kutató Intézet által már elkezdett munka- és termelés-szervezési tevékenységünk továbbfejlesztésében.

Tudatosította az üzem valamennyi dolgozójában, elsősorban a termelésirányítóknál a tőkés piac minőségi igényeit. Ezáltal lényegesen javult a hazai piacra kerülő termékeink minősége is.

Szinte hihetetlen energiával és következetességgel bizonyította, hogy ez az üzem csak rendkívül fegyelmezett módon, a technológia maradéktalan betartásával, a termelési feltételek biztosításával tud — de ebben az esetben viszont tud — eredményesen dolgozni. Ezt a szemléletet — ma már nyugodtan állíthatjuk — sikerült az üzem egész kollektívájában tudatossá tenni.

Javaslatára sorrendileg a következőket valósítottuk meg:

1. Az optimális rétegyanyag készletet a FAKI által meghatározottnál magasabb szinten határoztuk meg, illetve alakítottuk ki (400 ezer m²-es termelési szintet figyelembe véve 4—6 hónapi az egyes rétegyanyagoknál).
2. A készletek szakszerű tárolására 1978-ban 5 hónap alatt, 2 millió Ft-os költséggel építettünk egy 2,5 ha-os tárolóteret, ahol rakodólapokra szakszerűen bemáglyázva, a természetes száradás feltételeit maximálisan ki tudjuk használni.
3. A termelés mennyiségi felfuttatásának biztosítására 1978-ban elindítottuk egy 600 m³-es befogadóképességű és 16 ezer m³ évi kapacitású előszárító beruházását, amit behozatali zárlat miatt csak ez év márciusában tudunk üzembehelyezni.
4. A szerszámelőkészítés, illetve karbantartás hatékony rendszerét sikerült kialakítani.
5. Az import-segédanyagok, alkatrészek behozatalának megszervezését kialakítottuk úgy, hogy ma eredményesen működik.
6. Konkrét intézkedéseket tettünk a dolgozók bérezésének, az irányító dolgozók premizálásának legcélszerűbb kialakítására.

A vázolt személyi, szervezési intézkedés mellett a vállalatvezetés alapvetően megváltoztatta korábbi álláspontját a termelés bizonyos vonatkozásaiban, és tudomásul vette a következőket:

- szalagparkettát nem lehet 2—3 rétegben kemény lombos fából a rendelkezésre álló technológiával és a jelenlegi termelési tapasztalattal gyártani,
- az alapanyag termelésénél a méretpontos vágás elengedhetetlen, ezért valamennyi termelőüzemnél fokozott ellenőrzést kell végezni, illetve szemléletváltozást kell elérni,
- nem lehet minőségi terméket gyártani hetenként változtatott — ezáltal bizonytalan, illetve változó nedvességtartalmú és szöveti összetételű — fafajokkal, amelyek törvényszerűen a nagyfrekvenciás prés megbízhatatlan ragasztását eredményezik,
- ha a piac nem igényli a bükk járórétegű szalagparkettát, akkor annak termelését azonnal be kell szüntetni.

Ezért döntés született arról, hogy a szalagparketta alsó rétegét kizárólag nemesnyárból, a középrétegét fenyőből, a járórétegét 75%-ban tölgyből, 10—15%-ban kőrisből és csak 10—15%-ban fogjuk bükkből termelni. Ez az álláspontunk 2 év óta változatlan, de kísérletképpen ma már újra foglalkozunk cserrel, akáccal, egzótával és egyéb fafajjal, sőt napirendre tűztük a fenyőfelhasználás csökkentésének kísérleteit is.

További intézkedés volt, hogy 1978 elején a készletben levő szalagparkettát árengedménnyel is értékesíteni kell és a piacra be kell vinni. Ennek sikere lélektani hatással is volt a dolgozókra.

A bérezés korszerűsítésével együtt 1978-ban sikerült megállítani a munkaerő tömeges vándorlását.

A közvetlen termelésnél megszüntettük az időbéres elszámolást.

Első lépcsőben premizált órabéres rendszert, majd az alapanyag, illetve réteganyag megmunkálás mennyisége utáni teljesítménybéres rendszert vezetjük be. A továbbiakban 1979-től a jelenleg is alkalmazott export-centrikus késztermék bérezési rendszerrel dolgozunk.

A termelt export parketta után lényegesen többet fizetünk, és a kiszállításkor kiválogatott, visszaminősített után korrigáljuk a bért.

A késztermék bérezéssel ösztönözzük a dolgozókat, hogy a termelés egyes fázisaiban jelentkező esetleges hibákat azonnal javítsák ki, ne engedjék tovább a következő munkafázisba, hiszen a selejtes, illetve szabványon alul végtermékért bért nem fizetünk.

A keresetek a végzett munkával arányosak és emelkedik a dolgozók jövedelme. (Lényegesen csökkent a meghibásodások miatti állásidő.)

Döntőnek tartjuk a termelésirányítók anyagi ösztönzését is.

Ennek gyakorlati megoldására olyan célprémium-rendszert alakítottunk ki, amely havonta értékeli az eredményeket és a felsőbb irányításnál féléves összesített elbírálást is magában foglal.

Az 1979. évi tapasztalatok alapján 1980-ban a panelparketta késztermék minőségi és mennyiségi teljesítéséhez kötöttük az üzem valamennyi termelésirányítójának premizálását, természetesen differenciáltan.

A vázolt tevékenység eredményeképpen az üzem 1978—79. évi termelési adataiból legyen szabad néhány adatot felsorolni:

1978-ban termelt szalagparketta	246 ezer m ²
üzemi szintű eredmény	+2 millió Ft (vállalati szinten —10 millió)
bérszínvonal	37 300 Ft/fő
létszám	366 fő
1979-ben termelt szalagparketta	361 ezer m ²
üzemi szintű eredmény	+12 millió Ft (vállalati szinten +—0)
bérszínvonal	40 000 Ft/fő
létszám	400 fő

A termelés növekedéssel egyidejűleg a termékünk minőségi összetétele lényegesen javult:

— A selejt és szabványon aluli termék részaránya:

1976-ban	40%
1977-ben	18%
1978-ban	13%
1979-ben	6% volt,
1980-ra	5%-ot tervezünk.

Az exportra kiszállított termékünk 1978-ban 39 ezer m², a termelt mennyiség 16%-a, 1979-ben 138 ezer m², a termelt mennyiség 36%-a.

Ma már intenzíven foglalkozunk az anyagtakarékossággal, az energia-takarékos módszerek kidolgozásával. Ehhez tartozik a hulladék-, illetve maradékanyagok hasznosításának komplex megoldása, elsősorban energiatermelés, de új termékgyártás kialakítása és bevezetése is:

- Az üzem dolgozó kollektívája stabilizálódott, munkaügyi problémánk nincs. A közeli napokban az üzem bejáratára kiteszük a „munkaerő felvétel nincs” feliratú táblát.
- (Az 1980. évi termelés növekedést lényegében többlet létszám nélkül oldjuk meg.)
- A munkahelyi légkör jó, 17 szocialista brigádunk van és egyre inkább kitüntetés az üzemben dolgozni.
- Az 1980. évi termelési tervünk 400 ezer m² és ebből 45%-ot kívánunk exportálni, melyre a szállítási szerződésünk megvan.
- Szalagparkettánk iránti kereslet egyre növekszik és régebbi rossz hírünket már csak a krónikások jegyzik.

Üzemünk 4 éves története úgy gondolom, hogy sok tanulsággal szolgálhat főleg azoknak, akik új technológiát, termelési (személyi és műszaki) hagyományok nélkül kívánnak megvalósítani. Figyelemmel kell lenni az időtényezőre a teljeskörű feltételek biztosítására. Ha ezt megteremtettük, csak akkor lehet eredményes a munka- és üzemszervezés, a termelés-szervezés is. Ha ezek a feltételek nincsenek meg, akkor csak elméleti igazságok értelmetlen hangoztatása és publikálása az eredmény.

A Tapolca-Zalahalápi szalagparketta üzemünk termelés-szervezési munkája jelenleg is folyik. A közel 300 millió Ft-os termelési értékének megfelelően idén nagyobb önállóságot kívánunk adni az üzemnek és biztosak vagyunk abban, hogy az elmúlt 3 évben, a sok nehézséget legyőzött és eredményesen dolgozó vezető- és dolgozókollektíva sikeresen fogja növekvő feladatát is megoldani.